

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.010

# 企业资金管理存在的问题及对策探讨

王冬美

[博韩伟业(北京)科技有限公司,北京 100144]

**摘要:**随着经济的快速发展,市场竞争日趋激烈,企业也面临着更多的机会和挑战,企业要完成经营目标,保证高质量发展,实现可持续发展,就应不断提升企业的核心竞争力。提高核心竞争力的一个重要举措即为完善企业治理结构,提高企业经营管理水准,加强企业财务管理,而加强企业资金管理是提高企业财务管理水平的重要基础。资金使用贯穿于企业生产经营的各个环节,提高企业资金管理水平有助于企业实现经营目标和股东价值最大化。企业管理者需要高度重视企业的资金管理工作,加强对企业资金管理重要性的认知,建立合理有效科学的资金管理体系,既要设计有效的资本结构,保持充裕的现金流支撑企业的经营发展,同时又要确保资金的安全高效,实现企业资源的最优配置,促使企业资本价值最大化。本文探讨了企业加强资金管理的重要性,分析了企业资金管理存在的管理者对资金管理不重视、制度缺失或制度执行不到位等问题,并针对这些问题提出了加强对企业资金管理的认知、优化资本结构、建立科学有效的货币资金管理体系等相关举措。

**关键词:**企业资金管理体系;企业价值最大化;可持续发展

随着我国经济的快速发展,市场化程度不断提高,上市企业规模迅速扩大。财务管理活动贯穿于企业生产经营的每个环节,只有加强财务管理体系建设,提高财务工作质量,才能促进企业持续、健康、高质量发展。资金管理是企业财务管理的核心环节,企业需要高度重视资金管理,提高对资金管理重要性的认识。

## 一、企业加强资金管理的重要性

### (一)有助于实现企业的经营目标

要实施股东会确定的经营战略及董事会制定的经营目标,需要有相应的经营计划、资金计划,有效的资金计划是保障企业实现经营目标的重要基础,资金是维持企业正常经营的前提和基础。只有保证资金计划有效实施,保持企业稳定的现金流,才能保障各项经营活动的顺利开展,才能完成企业经营目标,实现企业的可持续发展。

### (二)有助于提高企业的经营效益

资金管理的重点是实施计划管理,计划管理又是通过预算去实施的。企业预算管理,有效强化了企业资金预算的事前编制,事中执行管理、预警及事后分析,可以对企业的资金实施全流程管理。通过预算管理能够有效提升企业的资金使用效率,在保持企业稳定的现金流的同时从而提高了企业经营效率,最终实现股东利益的最大化。

## 二、企业资金管理存在的问题

(一)不重视资金管理,缺乏合理有效科学的资金管理制度

资金管理是企业的重要范畴,是企业财务管理的核心环节。资金管理具备系统性、科学性和规范性的特质。随着市场经济的深入发展,市场竞争日趋激烈,企业管理者需要加强自身的管理水准,

结合企业业务,建立适合本企业合理科学有效的资金管理体系。但在实践中,企业经营缺乏系统管理方面的专业培训,缺乏现代企业治理理念,对企业运营管理没有足够的与时俱进的理性认识;同时由于开拓市场行为能给企业带来直接的经济效益,因此企业经营者更关注于扩大市场份额,忽略了企业管理,存在重效益轻管理的现象。其在进行企业经营方案制定的过程中往往将提高企业经济效益作为一切工作的核心,建立的资金管理制度不够全面,导致其在扩大企业生产规模的过程中普遍存在着应收账款回收困难、仓库存货堆积、投资盲目等问题,造成企业现金流的短缺<sup>[1]</sup>。即便有些企业管理者重视日常经营管理,但由于其缺乏对资金管理的全方位认知,导致其对资金管理重视度不够。

### (二)资金管理制度执行不到位

部分企业虽然主观上推行资金管理制度,但是制度落实和实施不到位。有些企业虽然制定了相应的资金管理制度,但是其仅是企业的标准化文件,未随着企业经营发展而修订,也未根据业务实际情况的多样性和复杂性去不断地完善,导致企业的实际执行情况与制度的要求有很大差距。此外,由于企业的运营管理水准不够,没有将制度执行节点落实到位,管理者没有明确履行各自的监督职能,重业务轻管理,造成制度没有得到有效实施,部分制度流于形式。其常以企业实际经营中业务的特殊性或企业特定发展阶段不具备实施条件等为理由不去充分执行资金管理制度,影响了企业资金管理制度执行的深度和广度,最终因为资金管理不善,导致企业无法做大做强,影响了企业的经营效益和持续发展。同时也因为缺乏专业合格的资金管理人才,即便企业建立了行之有效的管理制度,也因为执行者专业能

力的问题,造成制度执行不到位。<sup>[4-5]</sup>

### (三)新增项目投资与预算制度脱节

部分企业虽然能有效执行预算制度,但是其年度中预算外的新增投资项目的资金管理往往与预算制度脱节,在项目实施时脱离了预算管理体系。这些企业预算已经常态化,一般在上年度准备下年度预算,且下年度预算是以当年度经营数据为基础制定的,研讨通常比较充分,预算制定比较完善。但是如果是预算外的新增投资项目,管理者往往过于注重预期效益,忽略了潜在的风险,评审不严谨不充分,或者企业没有建立合理有效的项目评审机制,仓促决策,项目实施时脱离了预算的管理体系,出现问题也没有及时预警,容易造成投资失误,影响企业的现金流状况。且这类项目投资金额偏大,对企业资金占用比例较高,如果项目没有达到预期,资金没有按计划流入,就会造成企业经营性现金流短缺,造成企业财务困境。

## 三、加强企业货币资金管理的相关举措

(一)加强企业管理者对资金管理的认知,加大资金的管理力度

企业的管理者在经营过程中需要不断进行系统的现代企业经营管理理论知识的学习,与时俱进,加强对企业经营管理、财务管理、资金管理的认知。要结合企业的业务,有效地对企业资金进行合理规划,对企业资源进行有效配置,以有效预防资金风险。在满足企业经营资金需求的同时,充分考虑影响企业资金的各个方面,从资金动态和静态两方面,对影响企业资金流入和流出的经营层面和非经营层面的各个因素充分研究。企业管理者应提升管理理念、认知水准,充分运用现代化企业管理工具,利用大数据时代下的信息化技术,做好企业的资金管理工作,提高企业资金管理的深度和广度,为企业经营目标的实现提供保障,推动企业可持续高质量发展。

(二)制定有效的财务战略,优化企业的资本结构

筹资是可以使企业实现资金流入的重要活动。制定有效的财务战略,优化企业的资本结构有助于企业筹资活动的开展,可以保障企业经营活动所需资金。

资本结构体现企业债务与股权的比例关系,是反映企业财务状况的一项重要指标,在很大程度上决定了企业的长期偿债能力和企业未来的融资能力。企业一方面可以利用股权融资,降低企业的财务费用,增强企业的盈利能力和偿债能力,另一方面,企业可以通过债务融资筹集资金。但是需要注意的是,股权融资是以股权融入的资金,其会影响公司股权结构,而债务融资虽不影响企业的股权结构,但会增加企业的财务费用,同时会提高公司的资产

负债率,资产负债率过高会影响企业再融资能力,增加企业资金偿付风险,影响企业的偿债能力。所以企业要从实际情况出发制定适合自身的最优资本结构,合理规划筹资,为企业的经营发展提供资金支持。企业既要考虑股权融资的低成本优势,积极调整企业的股权结构,又要确保企业的控制权;既要在不影响股权结构的情况下,利用债务融资,又要将企业负债控制在合理的范围内,减少企业财务风险。所以企业要尽量维持债务融资和股权融资二者的均衡,确定适合企业发展的最优资本结构,发挥债务融资的财务杠杆作用,增强企业的盈利能力,实现企业价值最大化。

(三)加强企业资金管理,需要建立合理有效科学的资金管理体系,并确保制度得到全方位的实施

### 1. 制订资金预算管理制度

资金预算管理制度是企业实施资金计划的全流程体现。企业应实施资金预算管理制度,建立预算管理体系,将各预算环节执行到位,对企业的资金管理进行有计划的、系统的全流程管理。企业应按照董事会制定的经营目标,制定企业的资金计划,按资金计划组织企业制定年度资金预算方案,并在年度资金计划的基础上,编制月度资金预算,且按照预算的实施情况,滚动调整。完整的预算管理制度包括事前的预算编制,预算执行过程中的管理控制及发现异常时的预警与事后的预算分析等。

企业既要适时关注现金流短缺给企业造成的危机,也要关注过量资金冗余带来的低效问题。对预算内的支出,应根据授权范围,由相关负责人审核批准使用;对超过预算的支出,应由各部门提出追加预算的计划,按预算审批程序经批准后执行。对年度中的预算外投资,经过评审后应按照追加的预算计划经批准后纳入预算管理体系,尤其是要对重大项目加强资金管理。企业应在超预算情况下,适时做好风险控制,确保财务风险可控,以避免因资金短缺造成企业的财务困境。

### 2. 加强企业货币资金集中统一管理

第一,企业应对银行账户开立及销户建立报批及报备制度。加强对银行账户的管控,以保证企业资金管理全方位覆盖。

第二,对各账户资金余额实施动态管理,建立资金余额及资金使用情况的定期报备制度,对各账户银行对账单及资金报表需要定期报备。按期对资金使用情况予以分析,确保资金的使用按预算计划执行。

第三,实施报表管理,建立财务报表管理体系,在分析企业经营状况的同时,重点加强对企业资金使用情况及现金流量情况的分析,有效监督企业资金使用状况,根据财务指标适时调整企业财务战略

及其资金使用计划,控制企业的资金风险。

### 3. 建立健全企业的资金内部控制制度<sup>[2]</sup>

企业应建立健全资金内部控制制度,有效控制企业财务风险。

第一,建立岗位职责分离制度。对于不相容职务必须分工负责,不能同时兼办。这一控制制度使相关人员在处理经济业务时能互相制约、互相监督。

第二,建立授权审批分离制度。资金管理人员未经授权和审批不得办理相关业务,这一授权明确了各业务人员的职责范围,即其业务处理的权限及责任。

第三,建立货币资金保管制度。每笔资金的收付必须经过规定的授权审批,符合相关财务制度。确保资金的支付手续完备,金额准确,内容合规。

第四,建立企业的内部审计制度。加强货币资金收支业务的内部审计。内部审计人员应定期审计资金内部控制制度的执行情况,审计资金收入、支出的合规性、真实性、合理性及资金保管的安全性,确保企业的资金管理制度在企业的各个生产经营环节得到有效实施,避免有令不行,有禁不止。

企业审计部门应对各项货币资金进行定期不定期盘点,检查企业账务是否能满足账证相符、账实相符、账表相符的要求。对未达账项也应重点关注,以保证企业资金的安全、合规、高效。

### 4. 建立科学合理的绩效管理制度

建立科学合理的绩效管理制度,将企业的绩效管理机制与企业资金管理体系挂钩,有效保障企业资金管理制度的有效实施。资金的绩效管理分为两个方面,一方面应对资金管理相关人员实施绩效管理,在不断提升资金管理人员专业水准的同时加强绩效考核,另一方面对资金使用人员的资金使用效益进行考评,比如对预算制定及实施的有效性等加以考评,以确保预算制定准确率提高及预算执行的有效性。

#### (四) 加强非预算内的投资项目管理

企业债违约及大企业债务危机往往与企业过度扩张、项目效益未达到预期及未及时化解现金流困境而造成恶性循环等有关。因此,企业对于年度中发生的非预算内的投资项目,应加强管理,建立有效的评审机制,在评审通过后将其纳入预算管理体系。项目投资需要做好投前尽调,进行效益测算、现金流测算及风险估算等全方位测评,在做好风控的基础上,再行投资。同时在项目实施过程中加强动态管理,做好过程监督及控制,确保项目正常推进,减少投资失误以免影响企业现金流。

#### (五) 重点加强对企业生产经营管理环节的资金管理

企业生产经营环节是企业资金运转的核心环

节。企业的资金及预算的制定及其管理最终是为了保证企业的正常生产经营,只有保证企业正常的生产经营,增加企业的现金流入,才能不断创造利润,完成经营目标,从而实现股东价值的最大化,保障企业高质量可持续发展。所以在企业的资金管理,重点要对采购、生产、销售等环节的运营资金实施有效管理。采购销售端需要充分评估客户的资质和信用情况,对预付账款、应收账款、应付账款存货占用等影响企业现金流的因素予以有效管理控制,以确保企业资金的安全,保障企业的资本运营效率。

#### (六) 加强专业人才培养,确保制度执行到位

建立资金管理专业人才的选拔和培养机制,不断提高资金管理者的专业化能力。资金管理者要充分利用信息化的现代管理工具,利用先进科学管理手段,高效实施企业资金管理。企业应根据企业的自身情况,引用或开发高效的管理软件,将财务与业务相融合,在信息、物流、资金流集成和共享方面不断改进提升,提高资金的管理质量和效益<sup>[3]</sup>。

### 四、结语

综上,由于企业经营发展具有多样性和复杂性的特点,因此资金管理制度需要按照企业经营及业务的发展情况结合制度在实际执行中出现的问题不断的修订完善,以保证公司资金管理制度的科学有效。企业需要立足于经营现状,优化资金结构,加大业财融合,完善和健全企业资金管理体系及运行机制,增强企业的资金管理能力,以推进企业货币资金的良性循环,最大限度地提高企业的资金运营及其资本效能。同时健全企业治理结构,建立互相制衡的决策机制,规范管理运作,合理地进行业务分工及管理责任分配,为企业的资金体系、财务体系、经营管理体系的良性运转打下基础,进而促进企业经营目标的实现,使企业价值最大化,确保企业可持续高质量发展。

### 参考文献

- [1]王樱铮. 中小民营企业资金管理存在的问题及对策[J]. 现代企业, 2021(10): 10-11.
- [2]张静. 上市公司货币资金内部控制问题研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2016(06): 130-131.
- [3]王瑛. 浅谈企业财务管理中资金管理存在的问题及其解决对策[J]. 新经济, 2016(11): 75-76.
- [4]钟理辉, 邓良红, 陈长卓. 民营科技企业资金管理问题研究——以金发科技为例[J]. 财政监督, 2021(20): 91-95.
- [5]杨剑萍. 中小民营企业经营活动资金管理的优化对策探究[J]. 行政事业资产与财务, 2021(20): 35-36.